

11-ЛЕКЦИЯ. ТАҚЫРЫБЫ: МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕГІ БАҚЫЛАУ

Лекцияның мақсаты мен міндеттері: Басқарудағы бақылаудың объективті қажеттілігін, бақылау процесін, бақылаудың ұйымдастыру формаларын студенттерге таныстыру

Лекция мазмұны.

1. Басқарудағы бақылаудың объективті қажеттілігі
2. Бақылау процесі
3. Бақылаудың ұйымдастыру формалары

1. Басқарудағы бақылаудың объективті қажеттілігі

Ұйым басшысы өзінің алдына қойған мақсатына жеткенін анықтауы үшін, өз қатесін және қызметшілерінің қатесін байқауы үшін **бақылау қажет**. Бақылау ұйымды да, қызметкерлерді де шығыннан алдын ала қорғауы тиіс.

Бақылау – бұл ұйымның өз мақсатына жетуін қамтамасыз ету процесі. **Бақылау** - ұйымның өмір сүруінің негізгі элементі болып табылады. Бақылаудың қажеттілігі дағдарыс жағдайының пайда болуын алдын ала сақтандыру. Бақылау жоспарланған мен нәтижелердің арасындағы қатынасты айқындайды. Бақылауды жүзеге асырудың қажеттілігінің басты себептерінің бірі сол, кез келген ұйым өз қателіктерін дер кезінде таба білуі.

Бақылау қызметі— бұл мәселені айқындауға мүмкіндік беретін, әрі туындаған мәселелер дағдарысқа ұшырамай тұрып, ұйым қызметіне тиісті өзгерістер енгізетін басқару сипаты. Осылай үш мыңдай жыл бұрын Қытайдың дана кітабы «И Цзиньде» («Өзгеріс кітабында») басқару ғылымының алғашқы идеясы пайда болғанға дейін былайша жазылған болатын: «Ақылды адам табысқа қалай жеткенін білгеннен кейін, ол тағыда солай істейді. Егер өз қатесін сезінсе, оны ол қайталамайтын болады».

Бақылауды жүзеге асырудың қажеттілігінің басты себептерінің бірі сол, кез келген ұйым өз қателіктерін дер кезінде таба білуі, әрі оны ұйымның алдындағы мақсатына нұқсан келмей тұрып дұрыс арнаға бағыттап білуде.

Бақылаудың қағидалары:

1. Бақылау тұтастай қамтылу қағидасы: әрбір басшы өзін-өзі бақылауы тиіс.
2. Бақылау басқару процесінің негізгі элементі: басқарумен бөліп қарастыруға болмайды.
3. Жүйелік және жан-жақтылық: тексеру барысында тек кемшіліктерді ашып қана қоймай, оны жоюдың жолдарын да қарастыруы тиіс.

Басқарудағы бақылаудың түрлері:

- алдын-ала бақылау;
- ағымдық бақылау;
- қорытынды бақылау.

Алдын ала бақылауды жүзеге асырудың негізгі құралдары:

- белгіленген ережелерді, процедураларды және жүріс-тұрыс

линиясын жүзеге асыру. Алдын ала бақылау үш сала, яғни **адамдар, материалдар және қаржы ресурстары** тарапынан жүзеге асырылады.

- **Адам ресурстары** саласында алдын ала бақылау белгілі бір қызмет міндеттерін орындауға қажетті кәсіптік білім мен шеберлігін мұқият талдау және біршама дайындығы мен біліктігі бар адамдарды таңдау арқылы жүргізіледі.

- **Материалдық ресурстарды** алдын ала бақылағанда материал сапасының стандарттарға сәйкестігі, жаңадан түскен материалдардың жай-күйі, жарамдылығы анақталады.

- **Қаржы ресурстарын** алдын ала бақылаудағы маңызды буыны бюджет. Бюджет алдын ала бақылаудың механизмі болып саналады.

Ағымдағы бақылау: ағымдағы бақылау жұмыс барысында жүзеге асырылады, оның объектісі көбінесе бағынышты қызметкерлер, ал мұны жүзеге асырушы тікелей басшы. Бағынышты адамдардың жұмысын ұдайы тексеру, жұмысты жетілдіру мақсатында туындаған мәселелер мен ұсыныстарды талқылау белгіленген жоспарлар мен нұсқаулардан ауытқуға жол бермейді.

Ағымдағы бақылау нақты жұмысты орындаумен бір мезетте жүргізілмейді. Оның өзі жұмыс орындалғаннан кейінгі нақты нәтиженің өлшемін білуге, ойланған мақсатқа жетуге негізделеді. Ағымдағы бақылауды жүзеге асыру үшін бақылау аппаратына ақпараттар, яғни кері байланыс қажет.

Кері байланыс жүйесі — алынған нәтижелер туралы деректер. Кері байланыстың қарапайым мысалына басшының қарамағындағы адамның қанағаттанарлықсыз жұмысы туралы хабарын айтуға болады. Кері байланыс жүйесі басшыға көптеген күтпеген мәселелерді айқындауға, соған сәйкес тиісті шаралар қолдануға, қойылған мақсаттан ауытқуды дер кезінде болдырмауға мүмкіндік береді. Кері байланыстың барлық жүйесі (биологиялық және ұйымдық) бірден-бір іргелі элементтерден тұрады. Кері байланыстың барлық жүйесінде:

- мақсаты болады;
- сыртқы ресурстарды пайдаланады;
- сыртқы ресурстарды ішкі ресурстарға пайдаланады;
- белгіленген мақсаттың едәуір ауытқуын қадағалайды;
- белгіленген мақсатқа жету үшін осы ауытқуларға түзету енгізеді.

Қорытынды бақылау. Мұның екі маңызды қызметі бар. Бірінші қызметі: егер жоспарлауға қажетті ұқсас жұмыстарды алдағы уақытта атқару ұсынылған жағдайда, қорытынды бақылау басшыға ақпаратты ұйымдастыруға мүмкіндік береді. Нақты алынған нәтиже мен талап етілетін нәтижені салыстыру арқылы басшының жоспардың қаншалықты дәл жасалатындығын бағалауға мүмкіндік болады. Мұның өзі, сонымен қоса, пайда болған мәселелер туралы ақпарат алуға, сөйтіп болашақта мұндай мәселелерден құтылу үшін жаңа жоспар жасауға ықпал етеді.

Қорытынды бақылаудың екінші қызметі мотивацияға ықпал етеді. Егер ұйым басшысы мотивациялық көтермелеуді белгілі бір нәтижелік деңгеймен

байланыстыратын болса, ондай жағдайда, нақты қол жеткен нәтижені дәл әрі әділетті бағалау қажет.

Сонымен кез келген жобаның және кезеңдегі жұмыстың аяқталу нәтижесін бақылау артқа, алға зер салудың, әрі келесі сұрақтарға жауап берудің негізі болуы тиіс:

- Біз нені үйрендік?
- Келесі жолы қалайша басқаша істеуге болады?
- Белгіленген межеден ауытқу себебі неде?
- Жаңа мақсатты ойластыру үшін қандай тоқтамға келу қажет?

Басқарушының жауапкершілігі. Кейбіреулердің ойлауынша, бақылаушының қарауында жұмыс істейтіндер мен төменгі басшылар ілігеді дейді. Алайда бақылаудың қатаң талабы тек осыларға ғана қатысты емес. Басшылар да өз міндеттерінің қалай орындалып жатқаны туралы есеп беруі тиіс. Әрбір орындаушы өзінің өндірістік ісіндегі кәсіптік деңгейіне жауап береді. Әрбір басқарушы көптеген адамдарға жауап береді.

Басқарушының жауапкершілігін неғұрлым айқын сипаттауға мынадай сұрақтар сәйкес келеді. Мұның өзі басқа басшыларды бақылайтын басшы қызметкерлердің барлығына пайдалы болатыны сөзсіз:

- Әрбір орындаушы мұқият таңдап алынды ма?
- Қызметкерді атқаратын міндетіне қарай тексеру жүргізілді ме?
- Қызметкерді жұмысын орындауға, өзінің кәсіптік даярлығын терендетуге және жалғастыруға баулауындай қандай шаралар жүзеге асырылды?
- Жаңа міндетті шешер кезде берілген нұсқау жеткілікті негізделген бе?
- Қызметкерлердің жұмысты орындауына уақыты жете ме?
- Тиісті қолайлы еңбек құралдары мен жұмыс орындары бар ма?
- Қызметкерлер өз мақсатын біле ме?
- Қызметкерлер өзінің жетістіктері мен кемшіліктері туралы ұдайы мәлімет алып тұра ма?
- Қызметкерлер өз фирмасы, оның жұмысының маңыздылығы, қажетті мәселелері туралы мәлімет алып тұра ма?
- Қызметкерге өз жұмысының ерекше қиындығы, қауіптілігі туралы ескертілді ме?
- Қызметкерлер рационализаторлық істі дамыту, кәсіпорын, жұмысын арттыру, моральдық және материалдық көтермелеу мүмкіндіктерімен таныс па?
- Жұмыс мотивацияға неғұрлым толық мүмкіндік беретіндей етіп ұйымдастырылған ба?
- Қатардағы қызметкерлердің басшыға өзінің мәселелерімен және әрекеттерімен пікірлесуіне мүмкіндігі бар екендігін біле ме?
- Оған өзінің кәсіпорындағы басқарудың негізгі маңызды бағыттары белгілі ме?
- Ол өзінің құқығын және шағым айту тәртібін біле ме?
- Ол кәсіпорынның жарнама материалдарымен, жарнама компаниясының мақсаттарымен таныс па?

- Қызметтен тыс уақытта фирмада өткізілетін шаралармен таныс па? Қызметкерлер оған арнайы шақырыла ма?

Егер қызметкерлердің тікелей басшысымен қоса, басқа да басшысы болса, ал мұндай басқару жүйесі көп жағдайда кездеседі, онда ол бақылау арқылы өз міндетін қаншалық атқара алатындығы туралы мәлімет алуы тиіс. Мұндай бақылау қалайша жүзеге асырылады? Өз міндетіне жаңадан кіріскен адамға іске бірден кірісе кету алғашында қиынға соғатын жағдай кездеседі. Бақылаудың ең тиімді жолы — апта сайын жұмыс барысы туралы көзбе-көз әңгімелесу, кейбір міндеттерді шешу, күрделі мәселелерді шешу, мәселелерін қарастыру туралы ұсыныстар енгізу. Егер мұндайда бақылаушы «күтқару» дәлелдерін қарастырса, талқылаған мәселені бақылаушы ғана емес, орындаушы әзірлеген болса, әрі ондағы кателік пен сәйкессіздікке сол орындаушының өзі жауап берсе, онда оған шынайы достық ниетпен басқару жауапкершілігі туралы ескерту қажет.

2. Бақылау процесі

Бақылау процесі негізінен үш процестен тұрады:

Бірінші процес: *стандарттар мен критерийлерді белгілеу;*

Екінші процес: *нақты нәтижені стандарт пен критерийлермен салыстыру;*

Үшінші процес: *қажетті іс-шараларды қабылдау.*

Осы үш процестен кейін бақылаушы төменде көрсетілген шешімдердің бірін қабылдауға мәжбүр. Олар: ештеңе істеме; ауытқуларды алып таста; стандарттарды қайта қара.

Стандарттарды белгілеу. Бақылауға пайдаланылатын барлық стандарттар ұйымның мақсаты мен стратегиясына орай тандап алынуы тиіс. Бақылау үшін стандарт ретінде пайдалануға болатын мақсаттардың маңызды екі ерекшелігін атап көрсетуге болады. Олар уақыт аясының болуымен, сол уақыт аралығында жұмыстың орындалуымен сипатталады, сол арқылы жұмыстың орындалу дәрежесін бағалауға болады.

Нәтижелік көрсеткіштері түскен пайда, сату көлемі, материалдар құны болуы мүмкін. Бұл көрсеткіштер сандық өлшем мен беріледі. Алайда ұйымда сандық өлшемге келмейтін мақсаттар мен міндеттер бар. Мұндай жағдайда арнайы тексеру, сұрау салу арқылы жұмыскерлердің рухани деңгейі мен хал-ахуалы туралы мәлімет алуға болады.

Қол жеткен нәтижені белгіленген стандарттармен салыстыру процесінің екінші кезеңі, сол арқылы менеджер қол жеткен нәтижелердің алдын ала күтетін нәтижелермен сәйкес келуін, әрі стандартқа сай келуін немесе одан ауытқуын айқындайды. Бақылаудың осы кезеңінде тиісті баға беріліп, оның өзі тиісті шешім қабылдауға негіз қалайды. Мұндағы мақсат ауытқу ауқымын, өлшемін, нәтижелерін, мәліметтердің берілуін анықтау және оны бағалау.

Жоғары буын басшылары мүмкін болатын ауытқуды, сол арқылы алынған нәтиженің белгіленген нәтижеден ауытқуы қауіп-көтер туғызбауы тиіс.

Шағын бизнесмендер де осылай істеуі мүмкін, алайда оларда ауытқу ауқымы шамалы болады. Егер мықты нәтижені стандартпен салыстырғанда көздеген мақсатқа жеткені айкындалса, онда ештеңе қолданбауды ұсынады.

Ауытқу байқалған жағдайда, сол ауытқудың себебі анықталса, онда ұйымды жоспарланған іске қайтару шараларын қолданып, ауытқуды жояды.

Түзету енгізуді бір ішкі ауыспалы факторлардың мәнін жақсарту, басқару қызметін немесе технологиялық процестерді жетілдіру арқылы жүзеге асырады.

Стандарттар жоспарларға негізделеді, ал мұның өзі болашақ болжамы ғана болып саналады. Сондықтан стандарттар нақтылы болмаса, онда жоспар да, стандарт та қайта қаралады (көбейтеді немесе кемітеді).

Бақылаудың экономикалық тиімділігін арттыру үшін ерекшелік принципі бойынша бақылау тәсілін қолданады, мұндайда стандарттан едәуір ауытқу байқалғанда ғана бақылау жүйесі іске кіріседі.

Нәтижелерді өлшеу — бақылаудың қиын да, қымбатқа түсетін элементі.

Аудиторлық тексерудің және материалдық қорларды түгендеудің кезенділігі белгіленеді. Бақылау өлшемі үшін компьютерлерді пайдалану мұндай тексеруді жедел, арзан, әрі дәл жүргізуге мүмкіндік береді.

Бақылаудың тиімділігін қамтамасыз етуде мәліметтерді берудің және таратудың зор рөлі бар. Бақылау жүйесі тиімді әрекет ету үшін міндетті түрде тиісті жұмыскерлерге белгіленген стандарттарды, қол жеткен нәтижелерді хабарлап отыру қажет. Бұл мәліметтер дәл болуы, уақытында келіп түсуі және де қажетті шешімдер мен әрекеттер жасау үшін басшыларға дер кезінде беріліп отыруы тиіс. Стандарттар қызметкерлерге барынша түсінікті болу қажет.

Алынған нәтижелер туралы мәліметтерді салыстырып бағалаудың қорытынды кезеңінде менеджер алынған мәліметтерді бағалауды және алдағы іс-әрекеттері жайлы шешім қабылдайды.

3. Бақылаудың ұйымдастыру формалары

Бақылауды жүзеге асыруға басшы тікелей жауап береді. Бұл қызмет оның негізгі міндетіне жатады. Егер тікелей басшымен қоса тағы да өндіріс басшысы болса, онда олар, бақылау қызметін өзара бөліседі. Тікелей басшы жұмысқа адалдықты, дәлдікті, сенімділікті, жарлықтардың орындалуын бақылайды, ал өндіріс басшысы өнім сапасын, оның жарлықтар мен нормаларға сәйкес келуін қадағалайды.

Бақылай білудің де зор маңызы бар. Кейде жөн-жосықсыз бақылау салдарынан басқа біреудің жұмысына килігу, наразылық туғызу кездеседі. Кейбір қызметкерді дұрыс-бұрысына қарамастан үнемі сынай беруден де шығатын нәтиже шамалы. Кімде-кім бақылауды талапқа сай жүргізгісі келсе, ең әуелі ол өзін-өзі бақылауы, өрескел қателіктерге жол бермеуі тиіс.

Тиімді бақылаудың сипаттамалары:

- бақылаудың стратегиялық бағыты болуы керек;
- нәтижелерге бағытталуы керек, өйткені бақылаудың түпкі мақсаты— нәтижелік;

- іске сәйкес болуы керек;
- икемді болуы керек;
- қарапайым болуы керек;
- бақылау өз уақытында жүруі керек.

Кімде кім бақылауды талапқа сай жүргізгісі келсе алдымен өзін-өзі бақылауы тиіс. В.Зигерт пен Л.Ланг ғалымдар наразылық туғызатын 7-түрлі катені былай деп көрсетеді:

- бақылау қақтығыс пен шектелмеу керек;
- жаппай бақылау ұқыпсыздыққа ұшыратады;
- жасырын бақылау реніш туғызады;
- тек жауапты учаскені бақылаумен ғана шектеліп қана қалмау керек;
- сенбегенің үшін бақылауға болмайды;
- бақылау сырт көзге көрінбеу үшін істелмейді;
- өз қорытындыны ішке сақтама.

Ньюмен бақылаудың тиімділігін арттыру үшін менеджерлерге бірнеше ұсыныс айтады, олар:

- қызметкерлерге қолайлы стандарттарды белгіле;
- екі жақты қарым-қатынасты белгіле;
- өрескел бақылауға жол берме;
- стандарттарды қатаң, бірақ жеткілікті белгіле;
- стандарт қажет еткені үшін мадақта.

Бақылауда тиімділікке жету үшін стратегиялық сипаты, яғни ұйымдастырудың жалпы басымдылығы болуы тиіс.

Бақылаудың түпкі мақсаты — нәтижелік. Мәліметті жинау және оның нәтижесі туралы жариялау осы мақсатқа жетудің құралы. Бақылауды сол уақытта ғана тиімді деуге болады, егер ұйым ойлаған мақсатына жетіп, алдына жаңа мақсатты қоя білсе.

Тиімділікке жету үшін бақылау, бақыланатын іске сәйкес болуы тиіс, ол ақиқат өлшемін айқындауы, әрі ең маңыздысын бағалауы қажет.

Бақылаудың тиімділігі, оны дер кезінде жүргізуге байланысты. Алайда бақылаудың жиілігінде немесе жеделдігінде емес, оның нәтижелігінде.

Бақылау жүйесі тиімді болуы үшін ол мынадай талаптарға сәйкес болуы керек:

- бақылау барлығын қамтитындай сипатта болуы керек. Ол тек бір менеджердің прерогативасы бола алмайды. Әрбір менеджер немесе басқарушы бақылауды өз қызметінің бір бөлігі ретінде қабылдауы тиіс;
- бақылау экономды болуы тиіс, яғни бақылау процесін жүзеге асыруға кеткен шығындар, бақылау нәтижесінде түскен пайдадан аспауы тиіс;
- бақылау мақсатты да, мақсатсыз да бола алмайды. бақылаудағы негізгі сұрақ «қалай» емес, «нені» бақылау қажет;
- бақылауды нәтижеге бейімдеу қажет, бұл арада тек өзгермелі құбылыстар ғана бақылана алады;
- бақылау жүйесі қол жетімді, яғни оғай болуы тиіс, тыстан көп қиыншылық жөнсіздікті тудырады;
- бақылау уақыт бойынша үздіксіз болуы тиіс.

4.Оқытудың техникалық құралдары: слайдтар, презентациялар

5.Лекцияның оқыту әдістері мен түрлері: проблемалық оқыту технологиясы, дамыта оқыту технологиясы

6. Әртүрлі күрделілік деңгейдегі тапсырмалар (1-деңгей, 2-деңгей, 3-деңгей сұрақтарымен беріледі)

1-деңгейдің сұрақтары

1. Бақылау қызметінің сипаттамасын беріңіз.
2. Кері байланыс жүйесіне сипаттама беріңіз.

2-деңгейдің сұрақтары

1. Алдын ала бақылауды жүзеге асырудың негізгі құралдарын көрсетіңіз.
2. Бақылаудың қағидаларына анықтама беріңіз.
3. Қорытынды бақылаудың мәнін түсіндіріңіз.

3-деңгейдің сұрақтары

1. Басқарудағы бақылаудың түрлеріне баға беріңіз.
2. «И Цзиньде» («Өзгеріс кітабында») басқару ғылымының алғашқы идеясының өзгешелігін табыңыз.

7.БӨЖ және ОБӨЖ тапсырмалары: «Бақылау процессі және оның кезеңдері» тақырыбына талдау жасаңыздар

БӨЖ тапсырмалары: Басқарудағы бақылаудың объективтік қажеттілігі - презентация.

8.Пайдаланылатын әдебиеттер:

1. Ерманкулова Р.И., Менеджмент ғылымына кіріспе. Оқулық-2017, 182
2. Ерманкулова Р.И.Менеджмент –Оқу-әдістемелік құрал./Түркістан.- 2015ж.-136 б.
3. Менеджмент негіздері / Б. Жакенова. - Астана: Фолиант, 2011. - 260 с.
4. Менеджмент / Учебник. [А. Наумов](#), О. Виханский, М.: Издательство «Инфра-М» 2014. - 656 стр
5. В. Кукушкина Введение в специальность. Менеджмент. М.: Изд. «Дрофа» 2013. - 256стр.
6. Ахметов А. Менеджмент негіздері. Алматы: Экономика,2005.
7. Менеджмент. А.Наумов, О. Виханский. Издательство «Инфра-М»2014-656стр.